

Les entretiens de développement professionnel

2008



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de la Fonction publique
et de la Réforme administrative

Sommaire

I.	Une philosophie du dialogue	5
II.	Les principes retenus	8
III.	La préparation à l'entretien	9
	1. Préparation du collaborateur	9
	2. Préparation du supérieur hiérarchique	10
	3. Préparation des conditions matérielles	10
IV.	L'entretien	11
	1. Attitude et comportement	11
	2. Les facteurs de motivation	11
	L'authenticité	11
	Des objectifs concrets	12
	L'encouragement	12
	Les entretiens intermédiaires de suivi	12
V.	Quelques conseils pratiques	13

I. Une philosophie du dialogue

Dans le cadre des dispositions de la loi modifiée du 16 avril 1979 fixant le statut général des fonctionnaires de l'Etat, l'alinéa 34, paragraphe 5, prévoit des entretiens entre les chefs d'administration ou leurs délégués, d'une part, et les agents dont ils ont la responsabilité, d'autre part, à des intervalles réguliers. Les objectifs poursuivis sont le dialogue, l'établissement d'objectifs communs et le bilan sur le travail accompli.

Le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative souhaite une mise en œuvre efficace de cet instrument. Il développera :

- une approche de sensibilisation des administrations et des services
- une formation des chefs d'administration et des agents pour assurer une bonne compréhension des opportunités de cet instrument.

La mise en place d'une procédure d'entretien de développement professionnel (« Mitarbeitergespräche ») constitue une étape importante dans une gestion des ressources humaines moderne et efficace.

Les entretiens permettent entre autres :

- de favoriser l'échange entre les collaborateurs et leurs supérieurs hiérarchiques,
- de clarifier les responsabilités exercées,
- de motiver les collaborateurs à poursuivre leur engagement professionnel,
- de dialoguer au sujet des besoins constatés en matière de formation et/ou d'outils.

L'entretien est un gain en termes d'efficacité pour le bon fonctionnement du travail. Le collaborateur peut s'exprimer par rapport à son vécu quotidien dans sa situation de travail et arrive à mieux cerner les attentes de l'organisation envers lui. La compréhension mutuelle est renforcée par l'entretien avec les collaborateurs.

Pour en faire une réussite complète, chaque intervenant dans l'entretien professionnel de développement doit se donner et donner à l'autre les moyens et le courage d'être véridique et honnête. Il n'est pas toujours facile de montrer à son interlocuteur ses forces et ses faiblesses et de demander de combler les dernières.

Il importe aussi de dissocier vie professionnelle et vie privée, tant en ce qui concerne le contenu des discussions menées que au niveau du relationnel. Les relations de travail étant souvent très proches entre les collaborateurs et leurs supérieurs hiérarchiques, il est essentiel de séparer dans un entretien de développement professionnel les aspects d'amitié et de connaissance pour mieux se focaliser sur les faits réels du travail.

Pour le collaborateur, l'entretien présente aussi une occasion unique de poser un regard sur sa situation professionnelle, sur son activité professionnelle et sur son environnement professionnel. Il pourra tirer de cette analyse les conclusions qui s'imposent et qui lui permettront aussi de mieux se connaître et de formuler ses attentes.

Au sein des administrations et départements ministériels, de nombreuses formes d'entretien existent déjà actuellement, de l'entretien informel avec le collègue de travail que l'on croise dans le couloir, à la réunion formelle convoquée par tel supérieur hiérarchique pour traiter d'un dossier particulier. Ces différentes formes de communication sont utiles pour le déroulement du travail au quotidien et doivent être maintenues à l'avenir.

L'entretien de développement professionnel avec le collaborateur poursuit un autre objectif. Il se focalise essentiellement sur l'aspect individuel de chaque relation de travail, en ce qui concerne les responsabilités à exercer dans le passé, celles exercées et celles qui seront dorénavant à exercer, dans un contexte de réflexion constructive et d'une approche critique, tant du côté du supérieur hiérarchique que du collaborateur lui-même.

L'entretien de développement professionnel vise non pas à juger la personne, mais plutôt à la développer dans ses compétences.

Pour que chaque collaborateur et supérieur hiérarchique comprenne les enjeux de cet exercice, il est important de comprendre les conséquences multiples engendrées par ce moment. Cette situation de communication parmi d'autres représente cependant une particularité : la volonté de l'évolution professionnelle du collaborateur.

Ainsi, tous les risques d'une mauvaise communication avec l'interlocuteur (mauvaise interprétation de ce qu'il dit, manque de précision dans les affirmations, manque de clarté dans la pensée, manque de vocabulaire, etc.) représentent autant de situations difficiles qui peuvent apparaître au cours de l'entretien. Il est donc important de bien se préparer à cette situation d'entretien pour les éviter, pour les reconnaître et les résoudre.

La qualité de l'échange ne souffre cependant pas seulement par le contenu même du message, mais elle est aussi influencée positivement ou négativement par d'autres aspects, comme :

- la position physique,
- l'apparence,
- la gestuelle,
- la voix,
- le regard,
- l'endroit où se déroule l'entretien,
- les conditions physiques et matérielles de l'environnement,
- la durée.

Il faudra donc porter un soin particulier à respecter certaines règles fondamentales à cet égard pour garantir la réussite « matérielle et technique » de l'entretien.

L'entretien de développement professionnel n'est pas un exercice unilatéral. Il implique tant le collaborateur que son chef hiérarchique dans la mesure où chacun doit aider l'autre à atteindre, au cours de l'année, ses objectifs fixés lors de l'entretien. Chef et collaborateur forment un tandem, se trouvent à bord du même bateau et doivent arriver à bon port. Dans ce sens, la collaboration devrait être tout à fait naturelle, tout comme la communication et le dialogue.

Néanmoins, il arrive que des deux côtés du tandem, des visions différentes existent sur le travail qui doit être fait et la manière de le faire. Ce serait improductif de ne pas discuter des visions divergentes, de ne pas vouloir essayer de trouver le point commun que les deux parties peuvent partager et accepter, et d'avancer ensemble vers des objectifs communs.

Une équipe qui n'avance pas dans le même sens ne pourra jamais atteindre les meilleurs résultats. Dans ce sens, la coordination des messages, l'échange des pensées, des avis, des critiques ne pourra que améliorer la vision commune des choses.

II. Les principes retenus

Les responsables du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative ont retenu un certain nombre de principes, sur base des recommandations du consultant externe, pour mettre en œuvre le système des entretiens de développement professionnel. Après une phase test des entretiens dans certaines administrations, un guide d'entretien et un manuel d'utilisation furent adoptés.

Le guide d'entretien comporte en fait quatre grandes parties :

- l'analyse de la situation de travail passée sous l'angle de vue de plusieurs critères,
- la définition des objectifs pour la prochaine période,
- la précision des besoins de formation,
- la discussion portant sur l'avenir professionnel général du collaborateur.

Le principe de l'auto-préparation a aussi été retenu. Avant d'entrer en dialogue avec son collaborateur, le supérieur hiérarchique doit se préparer à cet entretien pour avoir des arguments pour soutenir sa position. De même, le collaborateur doit aussi se préparer à l'entretien pour pouvoir soutenir, à son tour, ses affirmations.

Le dialogue qui s'en suit est d'autant plus facilité que les deux parties auront préparé l'entretien et pourront discuter sur base d'arguments qu'ils échangent.

Lors de l'entretien, le supérieur hiérarchique et le collaborateur pourront amener le guide d'entretien qu'ils ont préparé. Ils utiliseront un troisième formulaire, non rempli encore, pour définir leur position commune lors de l'entretien. Ce troisième guide sera signé par les deux parties et retenu pour valable à l'issue de l'entretien, les deux autres exemplaires n'étant que le matériel de préparation.

Il est conseillé aux deux parties de se servir aussi du manuel d'utilisation pendant la préparation et pendant l'entretien même pour éviter des malentendus et de mauvaises interprétations.

A l'issue de l'entretien, une copie du guide conjointement rempli sera faite et remise au collaborateur avant que les deux parties ne se séparent. Vu le contenu sensible des informations contenues dans ce document, il est conseillé de ne pas le faire circuler à des personnes tierces. Surtout le supérieur hiérarchique ne doit pas le communiquer à des personnes non concernées et doit veiller à le garder dans un endroit sécurisé et non accessible à des personnes tierces.

III. La préparation à l'entretien

1. Préparation du collaborateur

Il est suggéré au collaborateur de préparer son entretien en récapitulant les points de succès et les difficultés rencontrés au courant de l'année, dans l'exercice de sa fonction, de manière régulière ou occasionnelle. Il doit aussi réfléchir à son attitude face à ces différentes situations, à l'impact de celles-ci à court, moyen et long terme.

Le collaborateur tire profit de cette préparation en mettant en forme les questions qui peuvent lui permettre de mieux comprendre les enjeux et fonctionnements de son activité professionnelle, ou encore d'aborder tout sujet de préoccupation lié à son environnement professionnel.

Quelques questions servent à se préparer :

- Que vais-je dire à mon supérieur hiérarchique en ce qui concerne ma motivation, mon bilan global de l'année ?
- Qu'est-ce que mon chef est en situation de pouvoir entendre et d'accepter comme arguments et comme critiques ?
- Quelle est ma contribution objective par rapport à ma tâche ?
- Comment est-ce que je me vois en termes de compétences, actuellement et dans le futur ?
- Quels sont mes points de succès ?
- Quels sont mes points à améliorer ?
- Quel type d'objectifs est de nature à renforcer mes compétences et ma motivation ?
- Quel message de synthèse dois-je formuler pour tirer le bilan de l'année passée et pour poursuivre mes efforts ?

Par ailleurs, le collaborateur adoptera au cours de l'entretien une attitude d'écoute active de son interlocuteur, basée sur le silence bienveillant, l'effort de compréhension du message de l'autre et une attention soutenue.

2. Préparation du supérieur hiérarchique

Pour le supérieur hiérarchique, la préparation à l'entretien individuel avec son collaborateur est également très importante, car de la pertinence de ses messages et globalement de la qualité de cet entretien dépendra à l'avenir la motivation au travail du collaborateur et son attitude face à sa situation de travail.

Quelques questions servent à se préparer :

- Que vais-je dire à mon collaborateur ?
- Qu'est-ce que le collaborateur est en situation de pouvoir entendre et d'accepter ?
- Quelle est sa contribution objective par rapport à sa tâche ?
- Comment est-ce que je le vois en termes de compétences ?
- Quels sont ses points de succès ?
- Quels sont ses points à améliorer ?
- Quel type d'objectifs est de nature à renforcer ses compétences et à le motiver ?
- Quel message de synthèse dois-je formuler pour l'encourager à poursuivre ses efforts ?

Par ailleurs, le supérieur adoptera au cours de l'entretien une attitude d'écoute active de son interlocuteur, basée sur le silence bienveillant, l'effort de compréhension du message de l'autre, une attention soutenue et, en cas de besoin, une reformulation. Il s'efforcera aussi d'identifier les signes de stress chez son collaborateur et essaiera de dédramatiser une éventuelle tension psychologique, inhérente à ce type de face-à-face.

3. Préparation des conditions matérielles

Il convient de fixer la date et l'heure de l'entretien individuel dans un délai raisonnable et tenant compte des contraintes de travail des deux intervenants. Pour ce faire, une plage horaire d'au moins une heure doit être réservée par entretien. Il faudra également que le supérieur hiérarchique et le collaborateur se prennent suffisamment de temps pour se préparer chacun à l'entretien.

A cet effet, le supérieur hiérarchique veillera à ce que le collaborateur dispose bien du guide d'entretien et du manuel d'utilisation pour pouvoir se préparer. Le cas échéant, il lui fournira un exemplaire.

Pour passer l'entretien, on réservera un bureau ou une pièce pour le temps prévu. L'entretien global et complet doit se dérouler en une seule fois.

Si la pièce où se déroule l'entretien est un bureau individuel (exemple : celui du supérieur hiérarchique), on veillera à ne pas être dérangé pendant l'entretien ni par des coups de téléphone, des mails, ou des personnes pouvant entrer dans la pièce. L'objectif est de ne pas se laisser déranger par des événements externes qui n'ont rien à faire avec le contenu de l'entretien et qui constituent autant de dérangements ayant un impact direct sur la qualité des échanges. Il importe donc que ni le supérieur hiérarchique ni le collaborateur ne se laissent déranger par des mails, sonneries ou autres interruptions et soient complètement disponibles à la discussion entamée.

IV. L'entretien

1. Attitude et comportement

L'entretien n'est pas un « règlement de comptes », il doit demeurer un moment d'échanges à la fois sérieux et décontracté.

Un comportement sérieux sera de mise tout au long du déroulement de la procédure, tout particulièrement dans la formulation des avis échangés de manière orale et écrite. On le retrouvera aussi dans la fixation des objectifs et l'arrêt des projets à venir.

La décontraction sera de mise tout au long de l'entretien. Ce face-à-face reste un acte de la coopération et de l'engagement de chaque partie vis-à-vis de l'autre, au service des mêmes missions génériques que porte l'administration et la fonction publique.

Il importe donc de ne pas « stresser » son interlocuteur, mais plutôt de se montrer compréhensif face à une attitude de nervosité et d'essayer de la calmer en mettant l'interlocuteur à l'aise et en confiance.

2. Les facteurs de motivation

L'entretien avec les collaborateurs est l'opportunité de se ressourcer professionnellement en abordant toutes les questions relatives à la situation de travail.

L'authenticité

Tant le collaborateur que le supérieur hiérarchique doivent adopter une attitude d'authenticité et d'honnêteté, de manière à obtenir un dialogue ouvert, franc et simple. Il y a plus d'avantages à dire ce qu'on éprouve, ce qu'on ressent, ce qu'on comprend et à discuter de ces sentiments avec la personne avec laquelle on est censée travailler. La compréhension mutuelle se trouve ainsi renforcée.

Harmoniser sa relation de travail est une forme d'entraide et une manière de rendre la coopération active et transparente.

Des objectifs concrets

Il est important pour chaque collaborateur de savoir ce que l'organisation et son environnement de travail attendent de lui. Ceci lui permet de pouvoir s'adapter à ces attentes, de pouvoir y apporter ses réflexions et de réagir en adéquation.

La définition d'objectifs est donc une étape primordiale dans l'entretien avec le collaborateur. Il s'agit pour le responsable hiérarchique, eu égard aux attentes fixées pour le service ou la division dont il est le chef, de définir de manière personnalisée les activités à couvrir, les responsabilités à prendre, les tâches quotidiennes à faire par chaque membre de son équipe de manière individuelle, en fonction de ses compétences. L'objectif est d'arriver à assumer ainsi collectivement les missions du service ou de la division.

Les objectifs doivent être « smart » :

- **s** - spécifiques, car adaptés au métier exercé par le collaborateur,
- **m** - mesurables, car il faudra pouvoir vérifier si les objectifs ont été atteints ou non,
- **a** - ambitieux, car il faut attirer la motivation des collaborateurs à faire des tâches qui posent un défi,
- **r** - réalistes, car il faut que les ambitions restent dans le domaine du réalisable pour empêcher de démotiver les collaborateurs,
- **t** - temporels, car il faudra réaliser les objectifs dans des délais impartis pour avancer dans les tâches, les projets.

L'encouragement

L'entretien représente une occasion extraordinaire pour le supérieur hiérarchique d'encourager son collaborateur à poursuivre ses efforts et de le rassurer sur l'accompagnement et l'aide disponible en cas de besoin. Il montre que le supérieur hiérarchique soutient son équipe, se pose des questions quant au développement de compétences de ses collaborateurs et essaie de les soutenir en cas de nécessité.

L'encouragement à ce niveau ne porte pas seulement sur les efforts à faire pour améliorer la situation de travail, mais aussi sur le merci à apporter aux efforts que les collaborateurs ont fait au cours de l'année passée. Le collaborateur se sent mieux s'il voit que son supérieur hiérarchique montre de la reconnaissance pour les efforts réalisés et il se trouve ainsi encouragé à les poursuivre.

Les entretiens intermédiaires de suivi

Il devient nettement plus facile de revenir par la suite au cours de l'année sur les différents sujets abordés lors de l'entretien pour constater les évolutions dans le travail et pour ajuster le cas échéant en apportant son aide et ses conseils.

En effet, il n'est pas nécessaire d'attendre le prochain entretien formel avec le collaborateur pour lui rappeler les engagements pris ou bien pour le féliciter des objectifs atteints et des efforts faits.

Ces entretiens de suivi informels peuvent donc encourager le collaborateur tout comme ils peuvent donner une idée au supérieur hiérarchique de l'évolution des dossiers et de la progression faite en vue de la réalisation des objectifs.

L'échéance de ces entrevues intermédiaires informelles peut être convenue entre le collaborateur et le supérieur hiérarchique lors de l'entretien annuel, ce qui permettra d'en accentuer le caractère de support et de suivi, et non pas de contrôle.

V. Quelques conseils pratiques

Les réflexions suivantes devraient permettre au supérieur hiérarchique et au collaborateur d'essayer de trouver des solutions aux problèmes qui pourraient éventuellement se poser avant, pendant ou après l'entretien.

Il est certain que les situations abordées ne sont pas exhaustives, mais nous répondons aux questions qui pourraient se présenter le plus couramment.

Que faire si mon interlocuteur ne se présente pas à l'entretien ?

Il convient de vérifier si l'interlocuteur est malade ou a oublié le rendez-vous. Dans ces hypothèses, un nouveau rendez-vous sera fixé dans les meilleurs délais.

Si l'interlocuteur refuse cependant de participer à l'entretien, il convient de lui rappeler l'obligation de l'entretien, inscrit dans le statut du fonctionnaire, ainsi que le fait que l'administration/le service/le ministère a décidé de procéder à ces entretiens sans exception. Si la personne refuse toujours de participer, il convient de noter son refus absolu et de le transmettre à la direction du service/de l'administration/du ministère pour qu'une décision soit prise.

Que faire si mon interlocuteur arrive en retard à l'entretien ?

Sans entrer dans l'analyse détaillée des raisons du retard, il convient de vérifier s'il reste suffisamment de temps pour mener un entretien constructif. Si ce n'est pas le cas, il faut fixer un second rendez-vous pour pouvoir assurer l'entretien correctement.

Que faire si mon interlocuteur n'est pas d'accord avec moi ?

Il peut arriver que le supérieur hiérarchique et son collaborateur ne soient pas d'accord.

Dans ce cas, il convient de distinguer le cas du désaccord général constaté – il n'y a pas moyen de tomber d'accord sur aucun point du guide d'entretien – et le cas d'un désaccord ponctuel.

Dans le cas d'un désaccord sur un ou quelques points du formulaire, il convient de noter à chaque fois les deux positions (celle du supérieur hiérarchique et celle du collaborateur) dans la rubrique prévue. Rien n'empêche ensuite la signature en fin de formulaire avant de se séparer. Dans ce cas, les deux intervenants conviennent de fixer une nouvelle date pour un deuxième rendez-vous au cours duquel ils essaieront à nouveau de trouver un accord sur le(s) point(s) de désaccord, sans recommencer les autres discussions sur lesquelles un accord a déjà été trouvé. Le but est d'arriver à dialoguer et comprendre la position de l'autre. Le temps entre les deux entretiens servira à chaque partie pour réfléchir aux positions de l'autre et pour essayer de construire un accord.

Dans le cas d'un désaccord total sur l'ensemble du formulaire, chaque partie remplira son guide selon son avis. Une copie sera remise à l'autre partie et un deuxième rendez-vous fixé. Le temps entre les deux rendez-vous permettra aux deux parties de se familiariser avec les réflexions de l'autre et d'essayer de construire au cours du second entretien un accord. Si le désaccord total persiste, chaque formulaire sera signé par la partie afférente et les deux formulaires seront transmis pour avis et tentative de réconciliation au chef du personnel d'abord et au supérieur hiérarchique immédiat ensuite qui devra essayer de trouver un accord entre les deux parties.

Que faire si mon interlocuteur me coupe la parole et ne m'écoute pas pendant l'entretien ?

Il convient de rappeler dans ce cas à l'interlocuteur que l'entretien est basé sur le dialogue mutuel et que la base d'un tel dialogue est l'écoute active et la compréhension des arguments de l'autre partie. Ceci présuppose qu'on laisse parler et s'exprimer chacun pour qu'il puisse développer ses arguments.

Que faire si mon interlocuteur m'insulte pendant l'entretien ?

Il faut essayer de rester calme et signaler immédiatement que ce comportement n'est pas tolérable et que l'entretien doit être un échange respectueux. S'il n'est plus possible de poursuivre l'entretien à ce stade, deux possibilités se dégagent : soit on fixe un second rendez-vous pour partir sur de nouvelles bases, soit les parties constatent conjointement leur désaccord profond. Dans ce cas, une copie du guide avec les remarques afférentes sur ce qui s'est passé est transmis au chef de personnel ou – le cas échéant – au supérieur hiérarchique qui devra essayer par la suite de trouver un accord entre les deux parties.

Que faire si mon interlocuteur refuse de parler pendant l'entretien ?

Il convient de rappeler dans ce cas à l'interlocuteur que l'entretien est basé sur le dialogue mutuel et que le mutisme est dans ce cas un signe de non collaboration et de refus des règles. Au cas où l'interlocuteur persiste dans son refus de communication, il convient de noter ce refus et de lui demander de signer le formulaire non rempli mais qui comporte cette remarque. Qu'il signe ou non, le formulaire sera ensuite transmis au chef de personnel ou – le cas échéant – au supérieur hiérarchique qui devra essayer par la suite de trouver un accord entre les deux parties.

Si l'interlocuteur ne parle pas parce qu'il a peur, il faut essayer de calmer sa tension en lui rappelant que l'entretien n'est pas un jugement mais un dialogue constructif dans l'intérêt de développer ses compétences et ses responsabilités.

Que faire si mon interlocuteur quitte la pièce pendant l'entretien ?

Il convient de rappeler immédiatement que l'entretien n'est pas terminé et qu'il faudra une signature en fin du guide. Si néanmoins un des deux interlocuteurs quitte la pièce définitivement sans signer, il convient à l'autre partie de noter l'heure à laquelle l'entretien s'est terminé de manière non prévue, de signer et de transmettre une copie à celui qui a quitté la pièce pour l'informer, et une copie au bureau du personnel qui devra essayer par la suite de trouver un accord entre les deux parties.

Que faire si mon interlocuteur fait part pendant l'entretien de ses problèmes personnels, psychologiques ou de dépendances (alcoolisme, etc.) ?

Il convient de rappeler que le supérieur hiérarchique n'est pas formé pour résoudre de tels problèmes. Avant d'entreprendre une discussion sur ces thèmes ne relevant pas du travail, il devrait essayer de cerner les impacts de la situation sur le travail du collaborateur et de ramener la discussion sur ce terrain.

Si tel n'est pas possible, il convient de noter que l'entretien ne peut pas être poursuivi actuellement pour les raisons invoquées. Un deuxième rendez-vous sera fixé le cas échéant pour terminer l'entretien.

Dans tous les cas, le supérieur hiérarchique peut conseiller à son collaborateur de se procurer une aide professionnelle externe (médecin, psychologue, avocat, etc.) pour résoudre ses problèmes personnels.

Que faire si mon interlocuteur fait part de mobbing pendant l'entretien ?

Il convient de noter précisément sur un document autre que le guide d'entretien les éléments invoqués par le collaborateur et de le faire signer. Par la suite, le supérieur hiérarchique devrait prendre conseil auprès de son hiérarchie pour voir dans quelle mesure et comment des actions peuvent être menées pour mettre un terme à cette situation de mobbing.

Notes

Notes



Ministère de la Fonction publique
et de la Réforme administrative

63, avenue de la Liberté

L-1931 Luxembourg

Luxembourg

T : + 352 2478 3100

F : + 352 2648 3621

Courriel : ministere-fonctionpublique@mfp.etat.lu

www.mfpra.public.lu